

# **Plan Operativo de Exportación “Equipamiento Médico a México”**

Autor: Paola Agüero

Tutor: Lic. Carmen Ruibal



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **Capítulo I**

1. La problemática de las exportaciones de Pymes en la Argentina Hoy.
2. Asociarse para Exportar.
3. Porqué una Estrategia Asociativa?.
4. Etapas de Formación.
5. Factores de éxito y riesgo para un grupo de exportadores.
  - *Factores de Éxito*
  - *Factores de Riesgo*
6. Legislación Argentina sobre Asociativismo.
7. Asociación Orientada a la Exportación.
  - *Experiencias Internacionales y Locales Recientes*
  - *Antecedentes en Argentinas de los Consorcios y Grupos de Exportación*

## **Capítulo II**

8. Conformación del Grupo de Tecnología Médica.
9. Análisis FODA.
10. Misión del Grupo - Visión del Grupo.
11. Análisis del Sector.
12. Planificación Estratégica.

## **Capítulo III**

13. México - Mercado Objetivo.
14. Consideraciones Generales.
15. Intercambio Comercial.
  - *Comercio Exterior Mexicano - Balanza Comercial a Enero 2006 - 2007*
  - *Anexo I: Comercio Bilateral - Balanza Comercial de Argentina con México.-*
- 18 Régimen de Importaciones Mexicano.
  - *Anexo II: México – Argentina; Acuerdos de Preferencia Arancelaria ACE / 6 - AR PAR / 4.-*
- 19 El Modelo de Salud en México.
- 20 Situación General en México del Sector de Equipamiento Médicos.
  - *Análisis de la Oferta*
  - *Análisis de la Demanda*
  - *Formas de suministro según la entidad*
  - *Distribución*
  - *Promoción*
  - *Inversión extranjera y cooperación empresarial*
  - *Recomendaciones de acceso*
- 21 Análisis FODA – Sector Médico en México.
- 22 Requisitos Regulatorios de ingreso al mercado.
- 23 Herramienta de promoción comercial: Misión Comercial a México.
  - *Anexo III Listado de Importadores y/o Distribuidores de Equipamiento médico hospitalario.-*
- 24 Negociar con mexicanos es negociar con múltiples culturas.
  - *Anexo IV – Estrategias de Negociación con los Mexicanos.-*
- 25 Consideraciones Finales.

## 26 Referencias Bibliográficas



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# Capítulo I

## Asociarse para Exportar



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **La Problemática de las Exportaciones de Pymes en la Argentina de Hoy.**

Hasta comienzos de la década del 90, las PyMEs Argentinas se desarrollaban en un contexto caracterizado por una escasa interrelación con el resto del mundo, basando su crecimiento en el dinamismo del mercado interno. Es así como, la exportación era sólo un negocio de oportunidad, dependiendo su evolución casi exclusivamente de los vaivenes de la demanda interna y en menor medida del tipo de cambio real. En este esquema, complejo aún más por la inestabilidad macroeconómica y política que caracterizó a la Argentina durante los años 50, 60 y 70, los mercados externos no aparecían como una alternativa sustentable de largo plazo, sino más bien como una posibilidad ajena a los negocios de las empresas Pymes y por ende, reservada a las grandes empresas, vinculadas generalmente a las commodities agrícolas.

Con el comienzo del proceso de estabilización, desregulación y apertura económica, a fines de los años 80, las PyMEs Argentinas se enfrentaron a un escenario muy diferente al vigente hasta ese momento, en el cual el mercado doméstico empezó a ser disputado por la competencia de productos importados.

Si bien este nuevo contexto macroeconómico dio origen a nuevos negocios para los empresarios Pyme, al ampliar el menú de clientes potenciales en el mercado regional y de posibles proveedores a mejores precios, la mayor exposición de Argentina a la competencia regional e internacional fue delineando condiciones mucho más complejas y exigentes para el funcionamiento de las empresas.

Más allá de estos condicionantes, resulta interesante observar que desde mediados de los años 90, un conjunto acotado pero significativo de empresas de menor tamaño ha logrado ciertos éxitos en su inserción externa. De este modo, el perfil de las exportaciones nacionales ha comenzado a mostrar una mayor presencia de exportadores pequeños y medianos que en el pasado.

La inserción a los mercados internacionales no es una tarea sencilla. En la mayoría de los casos, el ingreso a los mismos exige la implementación de algún tipo de modernización o adaptación, tanto de sus métodos y sistemas de producción, como en las estrategias de marketing y comercialización que se utilizan en el mercado interno. Y en este sentido, tratar de superar estos obstáculos a través de iniciativas individuales de firmas pequeñas o medianas se ve obstaculizada no solo por la necesidad de asumir elevados riesgos comerciales, sino también por la exigencia de disponer de un volumen de recursos financieros, humanos y técnicos.

En relación a ello, la experiencia nacional e internacional de las décadas recientes muestra que la cooperación y articulación de esfuerzos entre empresas puede contribuir eficazmente a resolver o suavizar tales restricciones.

Para numerosas empresas tradicionalmente orientadas hacia el mercado interno, la exportación es una actividad con altos costos de entrada, que van desde la captación de clientes y el manejo de los procedimientos aduaneros, financieros y administrativos relativos al comercio exterior, hasta la observancia de determinados requisitos de presentación, calidad, normas técnicas – sanitarias y plazos de entrega.

No obstante, la experiencia internacional indica que una vez que se superan dichos escollos, el aprendizaje obtenido por las firmas se convierte en un activo estratégico de las mismas, generándose un conocimiento de alto valor estratégico y económico para el conjunto.

Teniendo en cuenta esta problemática general, así como el escaso grado de desarrollo que las estrategias asociativas han tenido en nuestro país, uno de los objetivos de este trabajo es concienciar a los empresarios de las posibilidades y potenciales ventajas que el desarrollo de alianzas asociativas pueden implicar en el plano de la exportación.

### Asociarse para Exportar

Ventajas de Asociarse:

**\* Mayor posibilidad de ingreso a nuevos mercados y consolidación de los existentes:**

Las PyMEs locales dirigen sus exportaciones mayoritariamente hacia los mercados regionales y sólo ocasionalmente a los países desarrollados. Para el acceso a estos mercados se necesitan, al menos, estudios de mercado y actividades de promoción para conocer las necesidades y preferencias de la nueva demanda y dar a conocer las cualidades del producto que se ofrece. Estas actividades implican inversiones que sólo tienen justificación económica a partir de un determinado volumen de oferta exportable. Al actuar en forma conjunta es más fácil que se alcancen los niveles críticos de oferta que justifiquen tal erogación.

Actuar de manera grupal también implica una ventaja respecto de la actuación individual para acceder a nuevos mercados y para consolidar los existentes, pues muchas veces los importadores están interesados en adquirir una gama importante de productos, un grupo tiene mayores posibilidades de coordinar las ofertas individuales de los participantes.

Para el caso que el grupo se caracterice por tener cierto grado de integración vertical, la ventaja residirá en la posibilidad de ofrecer una canasta de bienes donde estén representados varios de los eslabones de una determinada cadena de valor.

**\* Diversificación de la demanda:**

Al enfrentar los mercados internacionales a través de un proyecto grupal aumenta la posibilidad de exportar a varios mercados y así reducir los riesgos de recesión de alguno de ellos en particular.

En un caso extremo, es posible pensar que un grupo muy diversificado en sus mercados, solo podría ser afectado por una recesión mundial.

Otro tipo de diversificación que se da es lo relacionado con la posibilidad de no depender sólo del mercado interno sino sumar la presencia en los mercados externos. Si exportaciones son importantes respecto de las ventas totales, se podrá mitigar el efecto de una recesión en el mercado doméstico.

**\* Posibilidad de exportar en contra-estación:**

Para el caso de algunos productos cuya demanda tiene un componente estacional muy marcado surge la posibilidad de vender los productos en contra estación, por medio del acceso a mercados de países ubicados en el hemisferio norte y tener demanda para sus productos prácticamente todo el año.

Así, la incidencia de los costos fijos por unidad producida será menor y mejorará la competitividad de las empresas. También, en caso de ciertos productos, exportar en contra estación puede implicar beneficiarse por diferenciales de precios.

**\* Menores costos de producción:**

Esta mejora puede estar originada por un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y/o por un mayor grado de especialización.

En el primer caso, en el caso de un aumento de la demanda permite que los costos fijos se asignen entre mayores cantidades producidas, lo que implica una caída en el costo medio de producción.

Otra posibilidad, es que la actividad de la empresa en el grupo podrá incentivar a una mayor especialización en la producción de los productos que la empresa exporta. Esta mayor especialización seguramente implicará la adopción o el desarrollo de mejores técnicas de producción con una consecuente mejora de la productividad y menores costos de producción.

**\* Efecto “remolque” sobre el conjunto:**

Es posible que en el grupo alguna empresa manifieste con mayor intensidad sus deseos de incursionar en nuevos mercados y sirva de incentivo a las restantes.

También pueden darse beneficios derivados del contagio de aquellas empresas del Grupo que antes de su constitución o por su participación en él, lograron incursionar con éxito en mercados externos.

Un ejemplo cercano exitoso de un Grupo Asociativo, puede generar un incentivo para aquellos que todavía están indecisos.

**\* Beneficios derivados de la difusión de la información:**

A partir de la interacción repetida de las empresas que forman parte del Grupo se generan vínculos que facilitan el flujo de información comercial y experiencias en materia de exportación. Así, disminuye la posibilidad de repetir experiencias negativas, mientras que aumentan las de identificar y aprovechar buenas oportunidades de negocios.

**\* Nuevos conocimientos:**

La interacción empresarial puede generar una relación de confianza que favorezca las alianzas en aspectos diferentes a la del comercio exterior. Como resultado de la interacción con el coordinador se pueden obtener conocimientos en materia de técnicas

de promoción y de comercialización, para luego aplicar en la actuación individual de cada empresa del grupo.

**\* Imagen:**

Si el Grupo fuera reconocido por su éxito en materia de comercio exterior, las empresas integrantes obtendrán una mejora sustancial en su imagen empresarial. Estos beneficios se pueden materializar a la hora de contratar personal, cuando se están negociando alianzas con otras empresas que no pertenecen al grupo, en las relaciones comerciales, etc.

Los beneficios antes mencionados están asociados a iniciativas tendientes a fortalecer la colaboración “horizontal” entre PyMEs. No obstante, una alternativa que ha dado interesantes resultados en años recientes en algunos países (particularmente en Francia) han sido los acuerdos de cooperación e interacción entre Grandes empresas exportadoras y Pymes vinculadas a ellas (sean clientes “aguas abajo” de productores de insumos intermedios, o bien, proveedores).

De este modo, dado que los Grandes Exportadores y particularmente las empresas multinacionales tienen un importante capital destinado tanto en materia de capacidad administrativa y logística operativa, como de acceso directo a mercados externos, resulta posible diseñar esquemas “tailor made” tendientes a fortalecer la capacidad exportadora de esas Pymes, clientes o proveedoras de la gran empresa, con beneficios para ambas partes en diversos terrenos.

### Porqué una Estrategia Asociativa?

Si bien la experiencia Argentina en este campo es por demás incipiente, las dificultades surgidas a lo largo de los últimos años han despertado en empresas de gran tamaño que operan en el país, un renovado interés por explorar alternativas y realizar esfuerzos tendientes a favorecer y fortalecer la capacidad competitiva y exportadora de un número importante de firmas comercialmente vinculadas a ellas.

***Un Grupo Exportador: Es un conjunto de empresas integradas con un objetivo común que actúan en forma interdependiente potenciando sus fortalezas y minimizando sus debilidades para insertarse en el comercio internacional.***

Adicionalmente, actuar en forma grupal permite planificar mejor la oferta exportable y entrar en alternativas logísticas que resultarían complicadas de utilizar para una firma que actúe en forma individual.



### **Pertenecer a un grupo asociativo:**

- ✓ Facilita la penetración y el abordaje de mercados al generar una oferta más amplia.
- ✓ Mejora la capacidad de negociación de las empresas integrantes frente a clientes o proveedores.
- ✓ Facilita el aprendizaje conjunto, al compartir los altos costos de entrada a otros mercados.

### **Siempre:**

- Sea factible una estrategia conjunta y exista voluntad para ejecutarla en forma asociativa por parte de los empresarios.
- Se pueda definir un objetivo y un “negocio” común que sea diferente y superador de los objetivos individuales de cada uno de los integrantes del grupo.
- Los productos tengan canales de comercialización similares.

*Fuente CEPYME,*

En resumen, la conformación de algún tipo de alianza con otras empresas que tengan similares objetivos y limitaciones surge como una alternativa válida para superar los obstáculos. De esta forma se puede mejorar la oferta de productos, mejorar el poder de negociación y la capacidad técnica - financiera entre otros factores. Normalmente, la participación en un Grupo le permitirá a las empresas contar con los servicios de un especialista en comercio exterior. El objetivo de la existencia de esta figura es coordinar el proceso de exportación del Grupo. Una vez determinadas las empresas con voluntad de agruparse, ellas mismas deciden el alcance de esta alianza (si es sólo de promoción, o también de comercialización y complementariedad) y se procede a confeccionar un manual relacionado con el funcionamiento del grupo.

## **Etapas de Formación**

### **Etapas de sensibilización**

Los empresarios o productores con potencial de asociarse, deben conocer la importancia y los beneficios que les reporta participar en un esquema de empresas integradoras, así como la forma de operación de estas empresas y los requisitos que deben cubrir para su formalización.

### **Etapas de planeación preliminar**

Los empresarios y/o consultores deberán elaborar un documento breve y sencillo que permita visualizar de manera rápida si el proyecto que pretenden iniciar, contiene los elementos suficientes para garantizar el éxito en su ejecución.

### **Etapas de planeación a detalle**

Se deberán analizar los elementos que se requieren para determinar la factibilidad, rentabilidad y sustento del proyecto, así como desarrollar las etapas en que se realizará el mismo con acciones de corto, mediano y largo plazo.

### **Etapas de formación y constitución**

Se deberán solicitar a la Secretaría de Economía mediante escrito libre, la inscripción de la empresa integradora en el Registro Nacional, anexando copia del acta constitutiva y del proyecto de factibilidad.

### **Etapas de ejecución**

Los empresarios o productores deberán contar con la capacidad de resolver imprevistos que se presenten en la ejecución del proyecto, así como determinar la conveniencia de replantearlo o modificarlo.

A la hora de formar un Grupo de Exportadores existen algunos factores que permiten una evaluación previa de la posibilidad de éxito en el intento por acceder a los mercados externos. Estos factores se vinculan con variables tales como las similitudes y diferencias entre las empresas, los objetivos con que cada una pretende participar en un Proyecto de este tipo, etc.

### **Factores de éxito**

- Es importante que las empresas sean de similar tamaño y capacidad económica.
- Es crucial evaluar el grado de competitividad de los productos ofrecidos por las empresas.
- Los distintos productos ofrecidos no deben ser directamente competitivos entre sí para disminuir la posible fricción entre las empresas y facilitar la transmisión de la información entre sí y entre éstas y el coordinador.
- Es recomendable una baja dispersión en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos, prestación de servicios y disponibilidad de cantidades a ofrecer para exportación.
- Es muy probable que las ventas al exterior, al menos al comienzo, impliquen un menor margen de ganancia que las ventas internas, por lo que es importante que los empresarios tengan una visión de mediano - largo plazo en cuanto a los resultados esperados.
- Las empresas participantes deberán realizar inversiones en investigación de mercados, adecuación de las líneas de productos, obtención de estándares de calidad, promoción, etc. Es importante entonces que, las empresas participantes tengan algún tipo de disponibilidad propia para este tipo de inversiones.
- Disponibilidad de los empresarios para colaborar con el coordinador del Grupo en cuanto a información requerida por éste y a la dedicación temporal para participar en las actividades que el Grupo demande.
- Es favorable para el futuro del Grupo que la cultura y la filosofía de las empresas participantes sean similares.
- La elección del Coordinador es otro elemento clave para el desarrollo del Grupo. La misma debe ser consensuada y estar orientada a un “profesional” con